

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.16>
УДК 339.7:303.687

Софія Миколаївна СВДРИК

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8967-8172>

e-mail: sofiia.svidryk.me.2019@lpnu.ua

Юрій Володимирович ОГЕРЧУК

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1494-622X>

e-mail: yurii.v.ohurchuk@lpnu.ua

РОЗРОБЛЕННЯ БЮДЖЕТІВ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Статтю присвячено вирішенню проблем розроблення бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними компаніями у контексті підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано підходи до трактування поняття «бюджет». Зазначено особливості здійснення бюджетування у сфері зовнішньоекономічної діяльності та проблеми, які можуть виникати у розробленні бюджетів міжнародних проєктів. Розкрито сутність рекомендованого пост-проєктного аналізу та наведено етапи його реалізації у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними організаціями. Розроблено етапи управління ризиками у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: бюджет, міжнародний проєкт, зовнішньоекономічна діяльність, пост-проєктний аналіз, ризик

ВСТУП

Зміни у зовнішній та внутрішній економічній політиці України призвели до активування реалізації міжнародних проєктів вітчизняними організаціями. Співпраця із закордонними контрагентами дала їм змогу розширити ринки збуту, здобути нові навички у сфері ведення бізнесу та проєктного менеджменту, отримати інноваційні знання, розв'язати низку економічних питань тощо. Ефективне управління міжнародними проєктами у сучасних умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції стає важливим чинником успіху для багатьох підприємств, потребуючи водночас великих затрат як інтелектуальних, так і фінансових ресурсів. Одним із ключових елементів успішної реалізації проєктів є належно сформований бюджет, який визначає фінансові ресурси та витрати, необхідні для досягнення поставлених цілей. Проте, незважаючи на те, що бюджетування, результатом якого є формування бюджету, є не новою практикою вітчизняних організацій, однак їй досі виникають труднощі та проблеми в його реалізації. Вдосконалене розроблення бюджетів міжнародних проєктів дасть змогу підприємству забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів, визначити потенційні ризики, забезпечити контроль над фінансовими показниками проєктів та відповідно підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

МЕТА статті полягає у виявленні проблем розроблення бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та розроблення рекомендацій для їх вирішення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною основою теоретичних та прикладних аспектів статті є законодавчі акти, наукові роботи, матеріали періодичних фахових та профільних видань, Internet-ресурси. Для досягнення зазначеної мети застосовано методи пізнання (аналізування, узагальнення,

порівняння) у дослідженні ключових понять та проблем; метод графічного моделювання для подання рекомендованих етапів управління ризиками у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами у контексті підвищення ефективності ЗЕД.

РЕЗУЛЬТАТИ

Вперше поняття бюджету з'явилося як документ, у якому подано план доходів та витрат, затверджений парламентом і який стосувався лише управління державними фінансами. І лише на початку 1980-х рр. цей термін поширилося на мікрорівень в рамках науки «фінансовий менеджмент».

Відповідно до ст. 2 Бюджетного кодексу України [3], бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади АРК та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

На сьогодні є різні підходи визначення поняття бюджет. Так, колектив авторів на чолі із А.Г. Загороднім визначають бюджет як кошторис прибутків і видатків держави, підприємства на певний період, суму прибутків окремої особи або родини на певний час [1], що підтверджує правомірність застосування терміну «бюджет» на мікрорівні. Такий підхід до визначення проблеми підтримують М.М. Алексєєва, В.М. Семенов, А.М. Поддєрьогін, С.Б. Довбня, Т.К. Бень та ін.

П. Хорват, Р. Гляйх та група фахівців «Horvath and Partners» визначають бюджет як план, сформульований у вартісних величинах, який з певним ступенем обов'язковості виконання призначається структурній одиниці з повноваженнями приймати рішення на певний період часу [15].

Трактувань терміну «бюджет» у вітчизняній та зарубіжній літературі є багато, однак усі вони відрізняються один від одного неістотно. Для формування комплексного поняття розглянемо деякі з них, які наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Визначення терміну «бюджет»

№ з/п	Автори	Зміст поняття
1	С. Білобловський [2]	Бюджет являє собою фінансовий план, що враховує всі аспекти діяльності організації. Він дає змогу оцінювати витрати та результати у грошовому виразі на певний майбутній період, як загалом, так і за окремими періодами. Бюджет є інструментом для аналізу фінансової ситуації організації, що допомагає зрозуміти, як використовуються фінансові ресурси і який ефект це має на організацію.
2	М.Х. Корецький [8]	Бюджет – це фінансовий документ, що включає кошторис, створений перед початком планового періоду для передбачення та планування очікуваних дій.
3	А.С. Полянська, І.В. Миронова [11]	Бюджет є системою, що об'єднує центри планування, фінансової відповідальності та затрат, які взаємодіють між собою. Він відображає різні бізнес-процеси та встановлює завдання для виконання цих процесів.
4	А.Ю. Харко [12]	Бюджет являє собою плановий документ, який прогнозує майбутні господарські операції та фінансові результати. Він надає вартісну оцінку для різних дій, що плануються здійснити.
5	Л.А. Швайка [13]	Бюджет є фінансовим планом, який об'єднує доходи і витрати всіх господарських підрозділів, функціональних служб і організацій підприємства.
6	Ф. Вілла [16]	Бюджет – це плановий кошторис, який розробляється перед початком планового періоду для визначення очікуваних прибутків, витрат, руху капіталу та всіх фінансових результатів діяльності підприємства. Він надає уявлення про те, які кошти повинні надходити і витрачатися, а також визначає, як це впливатиме на фінансовий стан підприємства. Бюджет допомагає планувати та контролювати фінансову діяльність підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Детальне дослідження та систематизацію підходів до трактування поняття «бюджет» як інструменту економічного розвитку підприємства та основного елементу системи управління проводили Р.С. Квасницька та С.О. Джерелейко. Ними розроблено чотири концептуальні підходи до трактування поняття «бюджет підприємства»: як кількісне вираження плану; як фінансовий план; як кошторис; як систему управління підприємством. А також запропоноване комплексне визначення даного поняття, яке, на нашу думку, повною мірою розкриває його сутність. Бюджет є складною та збалансованою системою взаємопов'язаних кількісних і якісних показників, яка відображає економічний стан підприємства. Він підтримує процеси аналізування і контролю на всіх етапах господарювання, охоплюючи усі аспекти діяльності підприємства. Бюджет докладно відображає очікувані витрати, джерела їх фінансування, фінансові результати та перспективи розвитку на майбутній період [7].

Отже, бюджет розробляється для підприємств, їхніх структурних підрозділів, напрямів діяльності, зокрема й зовнішньоекономічної, або окремих проєктів з метою надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень і забезпечення оптимального використання фінансових, робочих, матеріальних та інших ресурсів. З цією метою на підприємстві рекомендується мати такі основні види бюджетів: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та розрахунковий баланс. Ці бюджети охарактеризовують плановий фінансовий стан підприємства і дають змогу оптимізувати розмір і характер можливих змін протягом визначеного бюджетного періоду.

Бюджет розробляється у процесі бюджетування. Розуміння сутності бюджетування можна за рахунок аналізу трьох ключових підходів [1, 2, 5, 9, 10-12]:

– бюджетування розглядається як процес, що включає послідовність дій, таких як розроблення, виконання, контроль та аналіз бюджету з можливістю коригування за необхідності;

– бюджетування є методом оперативного планування, який допомагає визначити фінансові потреби і за-

безпечити фінансову стабільність на основі розроблених планів виробництва, продажу та закупівлі ресурсів. Цей процес перетворює стратегічне планування на короткостроковий план, що враховує поточні умови;

– бюджетування розглядається як управлінський підхід, спрямований на розроблення та покращення обґрунтованості фінансово-економічних рішень управління. Більшість науковців, що займаються управлінням підприємствами та фінансовим менеджментом, підтримують таку думку і визначають бюджетування як систему злагодженого управління підрозділами підприємства.

Отже, бюджет є планом, що виражений у грошових показниках, і його складають з метою досягнення попередньо визначеної цілі, водночас він є обов'язковим для виконання відповідним суб'єктом або структурною одиницею. Бюджетування, зі свого боку, являє собою процес організування управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який базується на розробленні бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи напрямів діяльності, здійсненні на цій основі контролю за їх виконанням, проведенні аналізу відхилень фактичних результатів від бюджетних та регулюванні господарської діяльності з метою узгодження та досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Бюджетування ЗЕД є інтегрованою управлінською технологією, яка безпосередньо реалізується на першому етапі процесу менеджменту та формує базу для його реалізації [5].

Залежно від етапів життєвого циклу проєкту, може бути визначено такі типи бюджетів: бюджет у попередній стадії; затверджений бюджет; поточний бюджет; фактичний бюджет. Слід зазначити, що міжнародні проєкти – це проєкти, що включають в себе співпрацю та взаємодію між різними країнами або міжнародними організаціями. Вони охоплюють широкий спектр сфер, таких як наука, технології, розвиток, гуманітарна допомога, торгівля, економіка тощо. Метою міжнародних проєктів може бути спільне вирішення проблем, обмін знаннями та досвідом, розвиток міжнародних відносин, підвищення ефективності глобальних ініціатив та досягнення спільних цілей.

У проведених дослідженнях виявлено, що найчастішими у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності ЗЕД є відсутність систематичного аналізу ефективності використання фінансових ресурсів та сформованих джерел у реалізації минулих проєктів та неефективне застосування інформації у сфері ризиків, що часто призводить до збільшення витратної частини над доходами у бюджетах міжнародних проєктів.

З метою вирішення цих проблем нами пропонується впроваджувати за потреби процес реалізації пост-проєктного аналізу у розробленні бюджетів міжнародних проєктів та враховувати ризики на кожній стадії життєвого циклу його реалізації.

Щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів, вдосконалити процес бюджетування та приймати кращі управлінські рішення, підприємствам рекомендується впровадити пост-проєктний аналіз як останній етап розроблення бюджетів міжнародних проєктів. Він являє собою оцінювання проєкту після його завершення, аналізуючи фактичні та прогнозовані бюджети стосовно часу, вартості та якості. Оцінювання включає дослідження відхилень для кожного складника цілей проєкту (і в межах такого складника основних елементів відхилень), що призводить до реалістичного оцінювання загальної ситуації.

Пост-проєктне оцінювання – це перевірка та оцінювання фактичних бюджетів у порівнянні з бюджетами проєкту, на основі яких проєкт запущено та завершено.

Мета такого аналізу: можливе застосування цінних знань і досвіду, отриманих під час завершення проєкту. Власник проєкту, а також керівництво проєкту після його завершення будуть забезпечені інформацією, безцінною базою даних, яку можна зберегти для можливого застосування в майбутньому. Бухгалтер може виявити на основі пост-проєктного оцінювання недоліки в оцінюванні проєкту на початковому етапі та/або відсутність необхідного моніторингу самостійно під час реалізації тощо, а отже, змінити свою політику бюджетування на майбутнє.

Рекомендовані етапи реалізації пост-проєктного аналізу в розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними організаціями в контексті підвищення ефективності ЗЕД наведено у табл. 2.

Ці етапи допоможуть провести аналіз ефективності розробленого бюджету міжнародного проєкту, виявити відхилення та запропонувати рекомендації для покращення технології розроблення бюджетів у майбутніх проєктах з метою підвищення ефективності ЗЕД.

У рамках реалізації пост-проєктного аналізу бюджетів міжнародних проєктів також можна звернути увагу на такі аспекти:

1. Впровадження системи звітності проєктів: розроблення і впровадження системи звітності є важливим кроком у забезпеченні ефективного пост-проєктного аналізу бюджетів. Це дає змогу систематично збирати, аналізувати та відстежувати фінансові та нефінансові дані, необхідні для оцінювання ефективності проєкту.

2. Порівняння з попередніми проєктами: порівняння фінансових та економічних показників поточного проєкту з аналогічними попередніми проєктами може дати цінну інформацію стосовно його ефективності та успішності. Це дає змогу виявити позитивні та негативні тен-

денції, а також ідентифікувати можливі проблемні ситуації та шляхи їх вирішення.

3. Залучення експертів та консультантів: залучення зовнішніх експертів та консультантів може допомогти в об'єктивному аналізі та оцінюванні ефективності бюджету. Їхні знання та досвід можуть додати цінної інформації та перспективи у виконанні пост-проєктного аналізу.

4. Документування та звітність процесу пост-проєктного аналізу: важливим аспектом в цьому питанні є документування отриманих результатів, рекомендацій та вдосконалень. Це дає змогу забезпечити прозорість та відповідальність, а також створити базу знань для майбутніх проєктів.

5. Постійне вдосконалення процесу: пост-проєктний аналіз бюджетів має стати постійним процесом у компанії. Це включає постійне вдосконалення методологій, інструментів та підходів до аналізу, а також навчання персоналу, щоб забезпечити найкращі практики та досягнення кращих результатів.

Усі ці аспекти сприяють підвищенню ефективності ЗЕД та досягненню успішних результатів у міжнародних проєктах.

Ще однією рекомендацією може бути врахування ризиків у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами у контексті підвищення ефективності їх ЗЕД. Нами рекомендовано у процес розроблення бюджетів міжнародних проєктів включити етап управління ризиками, що передбачає обґрунтування рішень з виділення ресурсів і оцінювання вартості заходів, які потрібно прийняти для мінімізації, прийняття, усунення чи передачі ризиків.

Врахування ризиків у розробленні бюджетів міжнародних проєктів є обґрунтованою пропозицією з кількох причин. По-перше, міжнародні проєкти зазвичай включаються у складних та невизначених умовах, що збільшує ризик фінансових збитків. Врахування ризиків у бюджеті дає змогу підприємству виділити достатні резерви та забезпечити фінансову стабільність під час непередбачуваних подій. По-друге, управління ризиками дає змогу заздалегідь ідентифікувати потенційні проблеми та прийняти відповідні заходи для їх запобігання або зменшення негативного впливу. Це сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності проєктів. Крім того, врахування ризиків у бюджеті відображає проактивний підхід до управління та демонструє фінансову відповідальність підприємства перед зацікавленими сторонами. Врахування ризиків у розробленні бюджетів міжнародних проєктів сприяє підвищенню контролю над фінансовими ресурсами та забезпечує стабільність і успішне виконання проєктів.

Ризики можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу проєкту, починаючи від постановки завдання і до закриття проєкту. Однак керівництво має найбільшу можливість зменшити вплив ризиків на початкових етапах проєкту, таких як аналіз вимог, планування та проєктування. На цих етапах можна виявити потенційні ризики, аналізувати їх вплив і ймовірність виникнення, і розробити відповідні стратегії для їх зменшення або уникнення.

Рекомендовані етапи управління ризиками у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності ЗЕД наведено на рис. 1.

Таблиця 2 – Рекомендовані етапи реалізації пост-проектного аналізу у розробленні бюджетів міжнародних проектів вітчизняними організаціями в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Етапи	Опис поставлених завдань
Збір необхідних даних для проведення пост-проектного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> вказати назву та описати короткий зміст завершеного міжнародного проекту; описати членів команди, які працювали над проектом; зібрати дані про фактичні фінансові показники проекту, тривалість етапів, якість виконання та використання ресурсів; отримати відгуки та оцінки від клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін.
Оцінювання ефективності виконання бюджету міжнародного проекту	<ul style="list-style-type: none"> порівняти фактичні фінансові показники з бюджетними та виявити відхилення; оцінити виконання графіка проекту та ідентифікувати затримки чи відхилення; оцінити ефективність використання робочої сили та трудових ресурсів; проаналізувати якість виконання проекту та виявити недоліки та відхилення; оцінити задоволення клієнтів та співробітників проекту.
Аналізування виявлених відхилень	<ul style="list-style-type: none"> проаналізувати, які чинники призвели до відхилень між фактичними показниками та плановими значеннями (наприклад, наявні проблеми зі збором даних, оцінюванням ризиків, плануванням ресурсів тощо); вивчити причини відхилень: для цього рекомендовано застосувати метод «5 чому» (поступово відповідати питанням “Чому це сталося?”).
Формування рекомендацій та плану вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> враховуючи виявлені проблеми та відхилення, розробити конкретні рекомендації для вдосконалення процесу розроблення бюджетів; сформулювати план дій та вдосконалень, які слід впровадити для майбутніх проектів; визначити відповідальних осіб та терміни виконання рекомендацій.

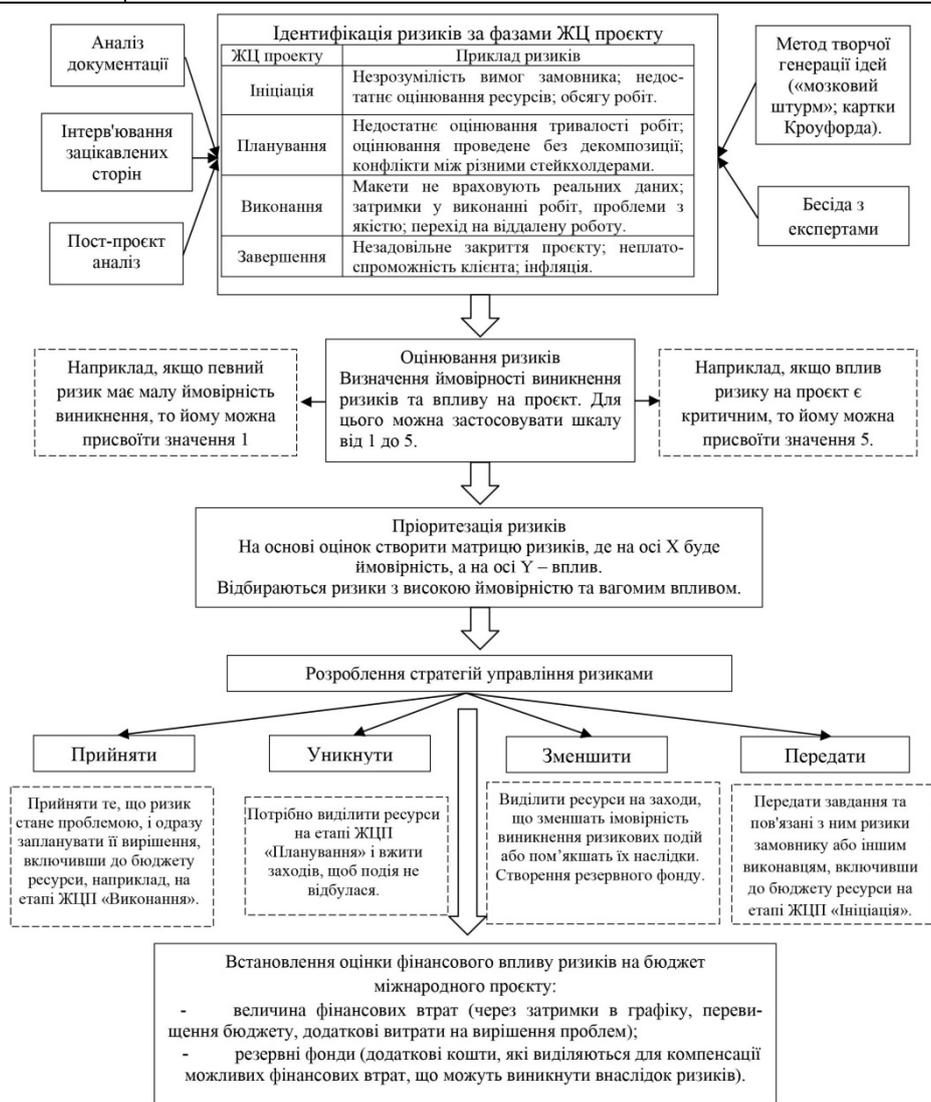


Рис. 1. Рекомендовані етапи управління ризиками при розробленні бюджетів міжнародних проектів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності

У розробленні стратегій управління ризиками до бюджету слід враховувати такі аспекти:

1. Запобігання ризикам: необхідно включити в бюджет витрати на заходи, спрямовані на запобігання ризикам. Це можуть бути інвестиції в покращення процесів, технологій, навчання персоналу, створення резервних планів тощо.

2. Моніторинг ризиків: бюджет повинен передбачати ресурси для систематичного моніторингу ризиків протягом усього життєвого циклу проекту. Це можуть бути витрати на збір і аналіз даних, застосування спеціалізованого програмного забезпечення, залучення зовнішніх консультантів тощо.

Резервний фонд: у бюджеті слід передбачити часовий і ресурсний резервний фонд, який може бути застосовано для покриття неочікуваних ризиків або непередбачених витрат, що виникають у процесі виконання проекту.

У бюджет проекту слід включити ресурси для здійснення управління ризиками, зокрема:

- фінансові ресурси (включення в бюджет коштів, необхідних для здійснення заходів з управління ризиками, включаючи запобігання, моніторинг та врегулювання ризиків);
- людські ресурси (врахування витрат на навчання, найм і утримання кваліфікованих фахівців з управління ризиками, а також на залучення зовнішніх консультантів у разі потреби);
- технічні ресурси (забезпечення необхідного обладнання, програмного забезпечення та інфраструктури для ефективного виконання процесів управління ризиками);
- часові ресурси (виділення достатньо часу для проведення аналізу ризиків, розроблення стратегій управління ними, виконання моніторингу та впровадження

заходів з мінімізації ризиків).

Розумне розподілення і використання цих ресурсів у бюджеті проекту сприятиме ефективному впровадженню управління ризиками та успішному виконанню проекту. Ці ресурси допоможуть забезпечити ефективне управління ризиками та знизити ймовірність негативних впливів на проект.

Всі ризики з планом заходів може бути задокументовано («План реагування на ризики») і застосовано у наступних проектах. Також рекомендовано застосовувати правило Парето. У розробленні антиризикових заходів важливо зосередитись на найбільш впливових ризиках, які становлять 20% від усіх. Вони мають найбільшу ймовірність (80%) вплинути на успіх або провал міжнародного проекту.

ВИСНОВКИ

Розроблення бюджетів міжнародних проектів є досить трудомістким процесом, який потребує ретельності в аналізуванні інформації на всіх етапах життєвого циклу проекту з врахуванням особливостей його реалізації та ризиків. Особливо це питання стало актуальним в умовах сьогодення, коли діяльність підприємства, а особливо зовнішньоекономічна, піддається впливові значної кількості негативних явищ, що часто призводять до втрат чи, навіть, припинення діяльності.

Тому, на нашу думку, рекомендації для проведення пост-проектного аналізу для отримання інформації про наявні переваги та недоліки у сформованих попередніх бюджетах та введення етапу управління ризиками на всіх стадіях реалізації міжнародного проекту у розробленні бюджету дозволить вітчизняним компаніям бути більш ефективними у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та раціонально використовувати свої ресурси.

Список використаних джерел

1. Бабіченко В.В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта»): дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 / Київський національний економічний університет. Київ, 2005. 224 с.
2. Білобловський С. Структурні елементи процесу бюджетування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2002. № 8. С. 20-25.
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010р. №2456-VI. Дата оновлення: 13.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Загородній А.Г., Вознюк А.Г., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ, 1992. 414 с.
5. Калінчук Д.С. Теоретико-методичні засади бюджетного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця, 2023. С. 384.
6. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 5. Т. 1. С. 78-82.
7. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Концептуальні підходи до визначення поняття «бюджет підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 30-33.
8. Корецький М.Х. Дацій Н.В., Пельтек Л.В. Управлінський облік. Київ, 2007. 296 с.
9. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія. Львів, 2008. 240 с.
10. Онищенко С.В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 6. С. 42-51.
11. Полянська А.С., Миронова І.В. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2008. № 3, Ч. 2. С. 161-169.
12. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 82-91.
13. Швайка Л.А. *Планування діяльності підприємства*. Львів, 2004. 268 с.
14. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 7 (73). С. 105-111.
15. Evangelista de Barros O.J., Wanderley C. de A. Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution

Company. *Revista Contabilidade & Finanças*. 2016. Vol. 27(72). pp. 320–333. URL: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20160220016>. Villa F. *Elementi di Amministrazione e Contabilita*. 3. Aufl. Pavia, 1857. 67.

References

1. Babichenko V.V. Budgeting in the financial planning system (on the example of the transnational financial and industrial oil company Ukratnafta CJSC): diss. ... PhD in economics: 08.04.01 / Kyiv National University of Economics. Kyiv, 2005. 224 p. (in Ukrainian).
2. Biloblovsykyi S. Constituent elements of the budgeting process. *Economics. Finances. Law*. 2002. No. 8. pp. 20-25. (in Ukrainian).
3. Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010. No. 2456-VI. Date of update: 13.09.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>. (date of application: 24.10.2023). (in Ukrainian).
4. Zahorodnii A.H., Vozniuk A.H., Smovzhenko T.S. Financial dictionary. Kyiv, 1992. 414 p. (in Ukrainian).
5. Kalinchuk D.S. Theoretical and methodological principles of budgetary planning of the enterprise's foreign economic activity. *Bulletin of the student scientific society "VATRA" of the Vinnytsia Trade and Economic Institute of DTEU*. Vinnytsia, 2023. 384 p. (in Ukrainian).
6. Kvasnytska R.S., Dzhereleiko S.O. The essence and classification of economic entities. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*. 2010. No. 5. Vol. 1. pp. 78-82. (in Ukrainian).
7. Kvasnytska R.S., Dzhereleiko S.O. Conceptual approaches to defining the concept of "enterprise budget". *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. 2010. No. 1. Vol. 1. pp. 30–33. (in Ukrainian).
8. Koretskyi M.Kh., Datsii N.V., Peltek L.V. *Management accounting: training. manual*. Kyiv, 2007. 296 p. (in Ukrainian).
9. Melnyk O.H. Formation of a budgeting system and a balanced system of indicators of enterprise activity: theoretical principles and methodological provisions (on the example of mechanical engineering): monograph. Lviv, 2008. 240 p. (in Ukrainian).
10. Onyshchenko S.V. Budgeting in the system of financial management of the enterprise. *Accounting and auditing*. 2006. No. 6. pp. 42-51. (in Ukrainian).
11. Polianska A.S., Myronova I.V. Ensuring the efficiency of the work of small enterprises based on the application of the flexible budgeting system in modern business conditions. *Scientific Bulletin of the Bukovyna State Financial Academy. Economic sciences*. 2008. No. 3, Part 2. pp. 161-169. (in Ukrainian).
12. Kharko A.Yu. Budgeting in the process of managing the financial activities of the enterprise. *Finances of Ukraine*. 2001. No. 9. pp. 82-91. (in Ukrainian).
13. Shvaika L.A. Enterprise activity planning. Lviv, 2004. 268 p. (in Ukrainian).
14. Shumylo Y.O. Budgeting as an important element of operational planning. *Actual problems of the economy*. 2007. No. 7 (73). pp. 105-111. (in Ukrainian).
15. Evangelista de Barros O.J., Wanderley C. de A. Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company. *Revista Contabilidade & Finanças*. 2016. Vol. 27(72). pp. 320–333. URL: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20160220016>
16. Villa F. *Elementi di Amministrazione e Contabilita*. 3. Aufl. Pavia, 1857. 67.

Sofia SVIDRYK

student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8967-8172>
e-mail: sofiia.svidryk.me.2019@lpnu.ua

Yurii OHERCHUK

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1494-622X>
e-mail: yurii.v.oharchuk@lpnu.ua

THE BUDGETS DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL PROJECTS IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

Introduction. Effective management of international projects in modern conditions of globalization and ever-increasing competition is becoming an important success factor for many enterprises, requiring, at the same time, large intellectual, resource, and financial costs. One of the key elements of successful project implementation is a properly formed budget, which determines financial resources and costs necessary to achieve the set goals. However, despite the fact that budgeting, the result of which is the formation of the budget, is not a new practice of domestic organizations, difficulties and problems still arise in its implementation.

The purpose of the paper is to identify the problems of the budget development of international projects by domestic enterprises in the context of increasing the efficiency of foreign economic activity and to develop recommendations for their solution.

Results. The budget is the result of budgeting, which is an integrated management technology that is directly implemented at the first stage of the management process and forms the basis for its implementation. In the process of developing the budgets of international projects, a detailed analysis of the effectiveness of the use of financial resources, formed sources after the completion of the project and the ineffective use of information in the field of risks is often not carried out, which often leads to an increase in the expenditure part over the revenues in the budgets of international projects. In order to ensure optimal use of resources, improve the budgeting process and make better management decisions, the management staff of domestic enterprises is recommended to implement post-project analysis as the last stage of developing international project budgets. It is a post-completion evaluation of the project, analyzing actual and projected budgets for time, cost, and quality. And also to include the stage of risk management in the process of developing the budgets of international projects. This phase will involve justifying resource allocation decisions and carrying out an assessment of the cost of the measures to be taken to minimize, accept, eliminate or transfer risks.

Conclusion. In conditions of uncertainty, recommendations for domestic enterprises to carry out post-project analysis to obtain information about existing advantages and disadvantages in the formed preliminary budgets and the introduction of a risk management stage in the development of the budget at all stages of the implementation of an international project will allow domestic companies to be more efficient in the implementation of foreign economic activities and to use their finances rationally.

Keywords: budget, international project, foreign economic activity, post-project analysis, risk